

Uma aproximação à Gestão Social do Conhecimento: um estudo qualitativo sob a ótica de servidores da administração pública federal

An approach for Social Knowledge Management: a qualitative study from the perspective of federal employees

Ana Paula Moura de Carvalho^a, Helga Cristina Hedler^b,
Luiza Beth Nunes Alonso^c, Ricardo Spindola Mariz^d

^a anapaulamouradecarvalho@gmail.com

^b helga@ucb.br

^c lualonso@ucb.br

^d spindola@ucb.br

Resumo: Esta pesquisa enfocou a gestão do conhecimento (GC) e a Gestão Social do Conhecimento (GSC). Em relação à primeira avaliou-se a percepção de servidores sobre a GC conhecimento na administração pública federal (APF), sua importância e práticas. Quanto à GSC foi caracterizada e diferenciada em relação à GC e outros conceitos e práticas, discutindo-se suas possíveis contribuições à APF. O método utilizado foi qualitativo com enfoque exploratório. Aplicaram-se nove entrevistas individuais junto a servidores com mestrado em GC e experiência profissional acumulada sobre o tema. Os resultados foram submetidos à análise lexical via *software* Alceste. A partir do discurso dos participantes, os resultados indicaram em três classes de significados que expressam as percepções dos participantes sobre as seguintes questões: (i) aderência às práticas de implantação de GC, (ii) participação dos *stakeholders* e (iii) percepção da importância da GC para a administração pública.

Palavras chave: Gestão Social. Gestão Social do Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Administração pública. Democracia participativa.

Abstract: The current study has been focused on knowledge management (KM) and social knowledge management (SKM). With regard to the first aspect, public employees' perception concerning the KM for federal public policies (FPP), along with its importance and practical application, has been evaluated. Otherwise, the SKM should be considered as characteristically different whether compared to KM and other approaches and practices. Eventually it could be discussed if KM might offer some contribution for SKM. Nine individual interviews have therefore been conducted with public employees who have a master degree in KM and gained professional skills in this field. The textual material has been lexically analyzed by adopting the Alceste software. Findings emerged from the participants' discourses individuated three classes of meaning according their perceptions about these issues: (i) adherence to the practices for KM impementation, (ii) stakeholders' participation and (iii) perception about the importance of KM for public policies.

Keywords: Social management. Social knowledge management. Knowledge management. Public policies. Participant democracy.

1. Introdução

A busca de consenso teórico dentro de determinadas áreas do conhecimento é um desafio que vem sendo colocado em prática menos vezes do que realmente se faz necessário. A proliferação de novas teorias e novos conceitos (Quadro 1), sem considerar a produção dos

conhecimentos anteriores, tem gerado confusão e sobreposição de ideias e não necessariamente trazem respostas à ciência e à sociedade.

Apesar da semelhança entre os nomes há que se considerar os diferentes enfoques dessas duas áreas. A gestão do conhecimento (GC) vem sendo tratada no meio acadêmico como:

Quadro 1. Conceitos similares ao de Gestão Social do Conhecimento.

Conceitos similares ao de Gestão Social do Conhecimento	Conceitos	Autor
Gestão social do conhecimento	É um espaço social onde o processo interativo congrega indivíduos com interesses comuns, e seus conhecimentos são revistos, construídos e reconstruídos coletivamente. Há espaço para expor e debater ideias.	Lévy (1993)
Ciberespaço	O <i>ciberespaço</i> é o mundo das redes digitais, um lugar de trocas de conhecimento para qualquer assunto desejado.	Gibson (1984)
Sociedade em rede	A sociedade em rede é uma estrutura social operada por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado por quem está interagindo, participando nestas redes.	Castells e Cardoso (1999)
Comunidades de prática	São as maneiras como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam a outras naturalmente. Formam-se equipes comunidades informais ou formais de pessoas, sua criatividade e recursos para resolver problemas, e sua habilidade de inventar maneiras melhores e mais fáceis de resolver seus desafios.	Wengeri (1991)
Redes sociais	São um espaço que permita às pessoas se conectar mantendo listas estáveis ou não de relacionamentos para interagir com outras pessoas.	Autor desconhecido (1990)
Capital social	Pode ser definido como relacionamentos sociais que conferem aos envolvidos benefícios atuais ou potenciais. Trata-se de um tipo particular de recurso. Através deste processo, o conhecimento é compartilhado com a interação entre as pessoas, que se tornam parte do capital com o qual tem uma empresa, uma organização, uma comunidade, uma instituição social, ou a própria sociedade.	Hanifan (1916) Bordier (1985)
Narrativas ou Storytelling	É o uso de narrativas de histórias para compartilhamento de conhecimentos de uma forma mais significativa que estimula a curiosidade de quem recebe a informação. É uma forma de trocar informação e gerar conhecimento. Em síntese, torna o novo mais tangível, clarifica as ideias e engaja as pessoas no projeto em que está atuando.	Jenkins (2006)

Fonte: elaborado pelos autores.

teoria, política, estratégia, prática, ferramenta, processo e forma de gestão, e com o objetivo de melhorar o desempenho dos funcionários para a empresa ganhar competitividade. As empresas privadas usam o conhecimento como uma estratégia (Bergeron, 2003; King, 2009; Zack, 1999; Toffler, 1993; Drucker, 1993; Fell, Rodrigues Filho & Oliveira, 2008; Izquierdo & Hercules, 2001) para melhorar as suas competências e obter sucesso econômico nos mercados competitivos (King, 2009; Bergeron, 2003; Ministério da Saúde, 2003; Izquierdo & Hercules, 2001; Drucker, 1999; Zack, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1997).

A gestão social do conhecimento (GSC) é um conceito novo, polissêmico (conforme mostrado no Quadro 2), tema pouco consolidado e pouco discutido na academia e nas instituições. Sob o ponto de vista empírico o objetivo da GSC não visa à competitividade e também não é um processo da GC que propicie armazenamento e acesso ao conhecimento. A GSC

propicia um ambiente democrático cujo objetivo é o bem-estar social (Marin, 2012; Ghali, 2011; Lorenzo, 2008; Borrero, 2006).

No que se refere à Administração Pública, tem como principal objetivo o interesse público e o bem-estar da sociedade (Bem, Prado & Delfino, 2013; Batista, 2012; Capuano, 2008). Sob o aspecto operacional, a administração pública refere-se ao desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado, em benefício dos cidadãos, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A administração pública pode ser direta, quando composta pelos entes federados, (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), ou indireta, quando composta por entidades autárquicas, fundacionais e paraestatais. Dadas essas considerações, é emblemático que em 2013, ao completarmos 25 anos da Constituição Federal, ocorreram protestos por todo país, com grande apoio da

população para inicialmente protestar contra os aumentos nas tarifas de transporte público, ampliando-se depois para outras pautas sociais. Pode-se afirmar que foi uma das maiores mobilizações sociais ocorridas no país desde as manifestações a favor do *impeachment* do presidente Fernando Collor de Mello em 1992. Essas manifestações tiveram características que as diferencia das anteriores e que as insere no que se chama hoje sociedade do conhecimento (Dziekaniak; Rover, 2011).

As manifestações foram organizadas através das redes sociais e marcadas por manifestações na maioria pacíficas e por uma pauta variada como a transparência dos gastos públicos (*accountability*), melhores serviços nas áreas de saúde, transporte e educação dentre outras. A sociedade sinalizou que está insatisfeita com os serviços públicos recebidos.

Uma vez que a competitividade não é a razão da administração pública e sim proporcionar níveis crescentes de bem-estar social, indaga-se: qual é a percepção de servidores públicos sobre a aplicação da GC em suas organizações? Seria possível a construção de espaços legítimos de participação da sociedade em decisões e políticas públicas de seu interesse como enseja a GSC? A partir do cenário e questões apresentadas buscaram-se as possíveis aplicações e contribuições da GSC para uma maior efetividade nas ações dos entes públicos.

2. Gestão social do conhecimento e a administração pública federal

Para abordar a GSC é preciso situá-la inicialmente como uma modalidade de gestão social. Como França Filho (1999) destaca o primeiro desafio em relação à gestão social tem sido a sua operacionalização.

A GSC não pretende reduzir o político ao governamental e a dimensão econômica à questão mercadológica. A GSC tem sido trabalhada como uma dinâmica cuja lógica ultrapassa os limites da ação instrumental e mercadológica e esse modo de gestão tem o propósito de mobilizar outros princípios da lógica econômica como reciprocidade e redistribuição (Polanyi, 1980; França Filho, 2005).

Conforme mostrado na Figura 1, no que se refere à finalidade da GSC, se apresentado em primeiro lugar o econômico, o social deixar de ser a prioridade, pois se acrescenta mais im-

portância ao aspecto político da gestão que revela a relação entre economia e sociedade. Essa noção sugere a falsa causalidade do desenvolvimento econômico com o social como se esse binômio fosse natural e o segundo, consequência do primeiro. De fim em si mesmo, a dimensão econômica passa a ser considerada como meio para consecução de objetivos sociais, políticos, culturais, ecológicos e outros.

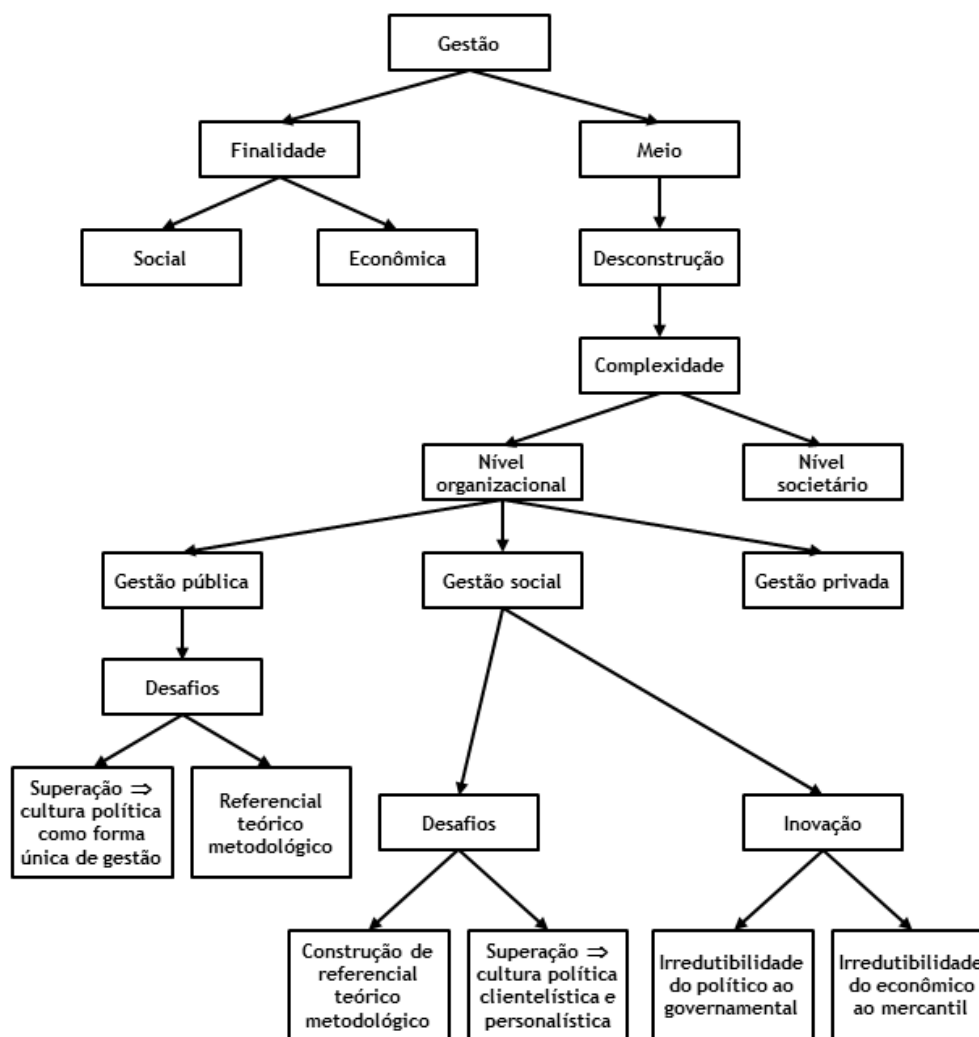
A expressão gestão social do conhecimento (GSC) tem sido usada de modo corrente e relativamente recente para se referir às mais variadas práticas sociais de diferentes atores associados ou não ao Estado, a organizações não governamentais e iniciativas privadas. Em geral, refere-se a processos de construção social no qual contribui para uma agenda que considera a perspectiva dos trabalhadores, dos consumidores e dos cidadãos. Na esteira das discussões sobre GC, GSC passa a se constituir a partir da dialética entre a globalização e seus processos de agravamento das condições de trabalho, processos de regulação social, e o avanço das mídias sociais (Maia, 2005).

O sociólogo e filósofo Pierre Lévy, reconhecido por abordar temas relacionados à tecnologia e sociedade, foi o precursor dos conceitos como inteligência coletiva, ciberespaço, cibercultura e GSC a acepção de instrumentos de desenvolvimento social. As possíveis aplicações do ciberespaço como relação entre as pessoas cuja forma de uso é um aparato tecnológico, pela sociedade são: o econômico; o político; cultural e o social. Lévy (1993) preconizou o conceito da gestão social do conhecimento. Esse conceito, segundo seu precursor, é um espaço social onde um processo interativo congrega indivíduos com interesses comuns. Nesse processo conhecimentos são revistos, construídos e reconstruídos coletivamente, ideias são debatidas a partir dos diálogos que ocorrem dentro destes espaços (Lévy, 1993).

No Quadro 2 são apresentadas as principais abordagens teóricas à gestão social.

É necessário reconstruir o conceito da GSC, reconhecendo as possíveis diferenças do conhecimento especializado, do conhecimento social e do conhecimento tradicional. Uma pesquisa nesses espaços sociais nos permitirá maior densidade sociohistórica. A GSC não é uma simples tarefa de inteligência técnica que se reduza a uma ferramenta de apoio na estru-

Figura 1 - Desafios e inovações da gestão social.



Fonte: adaptado de França Filho (2005), com inclusão de desafios de GSC para a Gestão Pública.

tura organizacional e gerencial. Por meio dela o conhecimento pode ser usado para tratar questões históricas, crenças, memórias, histórias e formas (para fazer, pensar e sentir) e para o bem da sociedade (Lorenzo, 2008).

A gestão social do conhecimento é um fenômeno globalizado que vem crescendo atualmente acompanhando as mudanças nos Estados-nação no contexto latino-americano e em outros lugares no mundo. O resultado disto é uma cadeia de cidades globais que passaram a exercer um papel crucial na disseminação das forças produtivas e as relações de moldes de produção capitalista, bem como a polarização das estruturas de poder global. O uso popular da rede possibilita a troca de experiências e a democracia participativa e abre caminhos diferentes através de uma nova configuração tecnológica. Essas inovações são densamente produzidas e negam os discursos de hoje que

são tecnocráticos. Até então, a tecnologia estava separada dos assuntos ideológicos e atualmente, não. Os estudos culturais, de gênero, movimentos sociais e histórias locais ou o estabelecimento de novas conexões críticas setoriais e dialógicas na área da GSC abrem novos caminhos de investigação que difundem e enriquecem as discussões (Lorenzo, 2008).

A GSC converge em uma série de fatores, áreas, profissões e disciplinas, e não apenas naqueles usados para a criação e disseminação de conhecimento nas empresas que buscam a competitividade, também é uma forma que contribui para uso e benefício da comunidade (Marin, 2012; Ghali, 2011; Lorenzo, 2008; Borrero, 2006). Este é o caso da comunicação e do jornalismo, que assumiram a tarefa de fazer esta atividade uma realidade (Lorenzo, 2008).

No entanto, existem outras maneiras de trazer conhecimento para a comunidade, com

Quadro 2. Abordagens teóricas à gestão social.

Autor	Elementos básicos da teoria	Descrição dos elementos da teoria
Dowbor (1999)	Bem estar social	A gestão social propicia a transformação da sociedade, em que a atividade econômica passe a ser o meio e o bem-estar social o fim do desenvolvimento.
França Filho (1999)	Foco no organizacional Gestão das demandas e necessidades do social	A gestão social identifica as mais variadas práticas sociais de diferentes atores não apenas governamentais, mas, sobretudo de organizações não governamentais, associações, fundações, assim como, mais recentemente, algumas iniciativas partindo mesmo do setor privado e que se exprimem nas noções da cidadania corporativa ou de responsabilidade social da empresa.
Fischer (2002)	Processo social	A gestão social compõe-se como um processo social, a partir de múltiplas origens e interesses, por relações de poder, de conflito e de aprendizagem.
Tenório (2006)	Cidadania deliberativa	Acompanha o pensamento de Jurgen Habermas. A gestão social é um processo gerencial decisório deliberativo que procura atender às necessidades de uma sociedade, região, território ou sistema social específico, quer vinculado à produção de bens quer à prestação de serviços.
Wanderley (2006)	Responsabilidade socioambiental	Foco na responsabilidade social na empresa, como por exemplo, o ambiente e a sociedade.
Dallabrida (2007)	Gestão democrática do desenvolvimento territorial	A prática qualificada de governança territorial é um requisito indispensável para a efetivação da gestão social dos territórios, como é visto ao desenvolvimento territorial.
Gianella (2008)	Administração pública	Enfoca a esfera da administração pública direta ou indireta, hora identificada a partir da finalidade ou campo de ação (gestão do social), hora pelo sujeito que protagoniza a ação (gestão pelo social).
Boullosa e Schommer (2009)	Gestão pública	O campo da gestão pública tem grande proximidade com o campo da gestão social e este pode constituir-se a partir das interações e limites da relação entre eles.
Carmo (2009)	Gestão democrática do terceiro setor ou de ONGs	Estudo da gestão social em ONG's e terceiro setor
Rizzotti (2010)	Gestão democrática e políticas públicas sociais	Gestão democrática ou participativa de políticas públicas sociais.
Botrel et al. (2011)	Desenvolvimento local sustentável e a responsabilidade socioambiental empresarial	É um elemento indispensável para a preservação dos bens culturais no Brasil, que podem converter-se em importantes quesitos para a independência da sociedade brasileira e para a legitimação de uma identidade social.
Cançado (2011)	Esfera pública	Utiliza o arcabouço teórico habermasiano para embasar estudos empíricos sobre experiências participativas no contexto brasileiro, em consonância com as premissas da gestão social.
Costa (2011)	Espaço público	Preocupa-se com questões ligadas à gestão das relações no chamado espaço público a partir de uma abordagem não estatal, portanto afastada tanto da lógica da administração pública quanto da lógica da administração privada.

Fonte: elaborado pelos autores.

resultados positivos, não só científico e tecnológico, mas também social e cultural (Dziekaniak & Rover, 2011). Isto requer que todos os atores sociais falem uma língua comum, possuam acesso rápido e sem barreiras a informação. Fazer uso adequado de ferramentas tecnológicas e interagir com outros indivíduos e suas coletividades abertamente, tendo

acesso às informações que circulam e, com isso, tornar-se produtores de conhecimento (Chaparro, 2001).

Tanto a gestão social quanto a GSC possuem a mesma visão da necessidade das pessoas compartilharem o conhecimento para que possam ser beneficiadas com as ideias e conhecimento entre os grupos sociais, organiza-

ções de todos os tipos, favorecendo as relações econômicas, políticas, culturais, ou seja, a sociedade como um todo.

A GC é, fundamentalmente, uma abordagem voltada para gerenciar os ativos intelectuais e as informações importantes para a instituição, de uma forma que proporciona à empresa uma vantagem competitiva (King, 2009; Bergeron, 2003; Izquierdo & Hercules, 2001; Zack, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1997). A GSC, para alguns autores, é um processo da GC (Marin, 2012; Iparraguirre, 2009; Almeida, 2004) que facilita a criação e a disseminação do conhecimento, cuja finalidade é manter e criar competitividade para a empresa (Marin, 2012; Herrera, 2011; Iparraguirre, 2009; Almeida, 2004).

Por outro lado, GSC é vista por outros autores como uma forma de gestão que pode trazer benefício à sociedade (social e cultural, por exemplo) e não apenas a lucratividade para as organizações (Marin, 2012; Ghali, 2011; Lorenzo, 2008; Borrero, 2006).

Em suma, nesta pesquisa verificou-se que existem muitas maneiras de se utilizar a GSC: a interação entre as pessoas mediada ou não pela tecnologia, a depender do objetivo dessa interação (social, político e mercantil), como já preconizava Lévy há 30 anos. Apresentamos no Quadro 3 o resumo comparativo das características, semelhanças e diferenças, entre a GC e GSC.

Com Estado e Sociedade se apropriando cada vez mais de artefatos tecnológicos que facilitam a divulgação de ideias, a transmissão de informações e mobilizações, caminha-se para o que Lévy (2004) definiu como inteligência coletiva. Este é um conceito que compreende os vínculos de uma coletividade com o conhecimento e que pode ser objeto de gestão social para aprendizagem recíproca, bem como à mobilização efetiva e sinérgica de competências. O seu fundamento é o reconhecimento e enriquecimento mútuos entre as pessoas e formação da cultura de uma sociedade.

Outros estudos procuraram verificar empiricamente o desenvolvimento e a instauração de instituições democráticas por meio da dimensão do conhecimento enquanto um bem social. Segundo Bourdieu (1998), o conceito de capital social pode ser entendido como o agregado de meios, atuais ou potenciais que auto-organizados em redes estáveis de relações de conhecimento e reconhecimento compartilha o saber coletivo; portanto, relacionado à concepção

de GSC. Para esse autor o capital social não se encontra nos indivíduos, mas sim nas relações sociais.

Segundo Hock (2001) os recursos mais desperdiçados pela sociedade atual são as competências e a criatividade das pessoas. De acordo com essa percepção, Lévy (2004) afirma essa situação tornou-se uma verdadeira ignorância que vem resultando em enorme desperdício de experiências e da riqueza humana.

No Brasil, a GC na administração pública federal a serviço do cidadão é tema que recebe atenção pelo governo, bem como pela literatura especializada (Batista, 2012). Um exemplo é a Lei de Acesso à informação (LAI), aprovada em 2011 que dispôs sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação para tentar trazer maior prestação de contas e transparência. Seguem a mesma proposta de transparência iniciativas como o *e-government* e o projeto e-Brasil, este último concebido para elevar a consciência de políticos e autoridades sobre a necessidade de informar a população sobre as ações de governo e aplicação de recursos públicos, de modo a servir de base para o controle e gestão social.

Esta discussão, tão necessária em um país democrático e onde o Estado deve prestar contas de suas atividades para aqueles que contribuem mensalmente com seus tributos, será retomada à luz da percepção dos servidores entrevistados nesta pesquisa.

3. Metodologia

A pesquisa de natureza qualitativa (Marconi & Lakatos, 2009) com vistas a explorar e descrever a percepção de servidores ligados à administração pública federal ocorreu âmbito do Distrito Federal.

O critério de seleção dos participantes foi ser egresso de um Curso de Mestrado na área de GC e ter no mínimo um ano de experiência (atuação profissional) na área. A partir de uma lista de egressos obtida junto a Curso de Mestrado em GC foram escolhidos aleatoriamente e contatados via e-mail (17) participantes. Destes, nove aceitaram participar pesquisa. Os participantes atuam nas seguintes instituições públicas: ministérios, banco, tribunal, autarquia e elétrica.

Com base na literatura apresentada no artigo foi elaborada uma entrevista semiestruturada. Foram investigados três pilares: (i) de cunho

Quadro 3. As diferenças e semelhanças entre Gestão do Conhecimento e Gestão Social do Conhecimento.

Características	Gestão do conhecimento	Gestão social do conhecimento (visão mercadológica)	Gestão social do conhecimento (visão sociológica)
Origem	Drucker (1966)	Levy (1993)	Levy (1993)
Marco conceitual	Livro: The effective executive (Aparecimento do termo <i>Trabalhador do conhecimento</i>).	Livro: As tecnologias da inteligência (Aparecimento do termo: <i>Gestão social do conhecimento</i>).	Livro: As tecnologias da inteligência (Aparecimento do termo: <i>Gestão social do conhecimento</i>).
Visão do ser humano	Recurso; ativos intelectuais.	Recurso; ativos intelectuais.	Ator social
Autores	Nonaka, Takeuchi & Senge (1995); Toffler (2003), Bergeron (2003); King (2009); Zack (1999); Nonaka & Takeuchi (1997); Izquierdo & Hercules (2001)	Almeida (2004); Iparraguirre (2009); Herrera (2011); Marin (2012)	Marin (2012); Lorenzo (2008); Borrero (2006); Ghali (2011)
Paradigma de gestão	Capacidade de transformar conhecimentos individuais e parciais, em institucionais.	Espaços sociais que compartilham valores, experiências e propósitos para uma melhor gestão do conhecimento.	Integrar saberes e experiências entre diversos atores sociais identificando problemas e soluções adequadas à realidade social.
Forma de liderança	Gerente sênior para acompanhar e se responsabilizar pelo grupo (Oficial chefe do conhecimento [CKO] ou executivo do conhecimento ou o chief information officer [CIO]).	Gerente sênior para acompanhar e se responsabilizar pelo grupo (Oficial chefe do conhecimento [CKO] ou executivo do conhecimento ou o chief information officer [CIO]).	Processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação.

Fonte: elaborado pelos autores.

peçoal; (ii) de existência de práticas em GC e GSCe (iii) de GSC e estratégias. A entrevista (em Apêndice) foi aplicada pessoalmente quando possível ou por e-mail. Foi lido e assinado um termo de consentimento esclarecido e os objetivos da pesquisa.

Após a coleta dos dados (realizada no período de período de Setembro e Outubro de 2013), as entrevistas foram gravadas e tabuladas de forma a serem inseridas no *software* Alceste. Foi realizada a análise lexical das respostas. O *software* em questão gera análises a partir de segmentos do texto transcrito, considerando a associação entre os termos/palavras e produz classes representativas do seu conteúdo. A interpretação das categorias foi dedutiva e a partir das classes geradas, o conteúdo lexical foi interpretado a luz das teorias (Brito, 2007; Nascimento & Menandro, 2006; Gomes & Oliveira, 2005; Moreira et al, 2005). Assim, as categorias foram exemplificadas por meio dos trechos das entrevistas que compuseram a classe, algumas palavras escolhidas pelo software considerando seus cálculos estatísticos e índices de correlação devido

à representação no diálogo dos entrevistados (Nascimento & MENANDRO, 2006; Gomes & Oliveira, 2005; Moreira et al, 2005).

4. Resultados e discussão

Do total de palavras mencionadas pelos participantes na análise lexical, o Alceste produziu um *corpus* com 178 unidades de contexto elementares (UCE)¹. Deste universo selecionou 95,68% do vocabulário, distribuindo-o em três classes.

A discussão da GC e da GSC o na administração pública articulada pelos discursos dos participantes, a partir das análises do Alceste, gerou três classes de palavras significativas associadas entre si e formadoras de significado. A Classe 1 foi denominada “Aderência às práticas de implantação da GC”, a Classe 2

¹ A UCE é definida pelo programa de forma aleatória, mantendo um intervalos entre 8 (oito) a 10 (dez) palavras, ou, um trecho de texto. As UCEs são definidas pelo programa em função dos vocabulários, através dos quais são cruzadas as matrizes significativas (KRONBERGER, WAGNER, 2002).

“Participação dos *stakeholders*” na implementação da GC e a Classe 3 “Percepção da importância da GC para a administração pública”. A Classe 1, formada por 24 palavras centrais, a Classe 2, por 14 palavras centrais e a classe 3, por 9 palavras centrais. Além dos significados, listas de frases representativas das classes são geradas pelo Alceste.

Classe 1. Aderência às práticas de implementação de gestão do conhecimento

A classe 2 contribui com 25 unidades de contexto elementar do corpus analisado e 28% da classificação da unidade. Para que a GC obtenha sucessos na Administração Pública necessita de apoio da alta administração e das chefias intermediárias, de divulgação a todas as partes interessadas para que possa haver a adesão. Se essas condições não estiverem presentes a GC não será efetivada (BATISTA, 2012; BARRADAS & CAMPOS FILHO, 2010). E este é um entendimento compartilhado pelos participantes da pesquisa, por exemplo,

[...] as ações de GC nas instituições públicas, de forma ampla, dependem dos tomadores de decisão, que em geral são mudados a cada mandato eleitoral o que faz com que ações, mesmo de sucesso, sejam abandonadas para a implantação de novos planejamentos. (Participante 5)

A alta administração tem que estar apoiando, mas tem que estar no sangue à mudança para todos, (Participante 6)

Além desse aspecto, outros pontos relevantes pelos seus impactos negativo na GC são conhecidos pelos participantes, como a descontinuidade administrativa, pois a nova liderança, muitas vezes, não dá continuidade aos projetos de GC implementados anteriormente (Batista, 2012). Observa-se também na fala dos participantes que existem poucos comitês formais de GC nas instituições públicas com as atribuições de desenvolvimento de propostas e ações estratégicas. E estes, quando existem não são atuantes,

Foram criadas normas e comitês. O segundo passo é colocar em prática. A minha instituição está na fase de divulgar a gestão do conhecimento. Não chegou na fase de colocar em prática. (Participante 1)

Embora Batista (2012), Barradas e Campos Filho (2010) e Fresneda e Gonçalves (2007) afirmem que o sucesso da GC na Administração

Pública necessita do apoio da alta administração e das chefias intermediárias, a percepção dos participantes da pesquisa foi a de que

Os gestores e a alta administração não conseguem saber efetivamente o que fazer para que o conhecimento fique na empresa. (Participante 6)

Outro ponto específico destacado por Batista (2012) é o de que a identificação, acompanhamento e compartilhamento sistemático das melhores práticas em GC devem ser trocados entre os atores do governo, cidadãos, servidores e sociedade civil, com realização de diagnósticos específicos das práticas em: educação corporativa, portais corporativos, comunidades de práticas, dentre outras. No entanto, há percepção de uma baixa aderência às práticas de implantação da GC, como pode ser observado nos discursos dos participantes.

O estágio de maturidade da empresa é baixo para a retenção do conhecimento. É para apagar o fogo em um incêndio. (Participante 6)

Os processos organizacionais não estão sistematizados, o que dificulta tremendamente a geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional - o conhecimento está nas pessoas e não na organização. (Participante 7)

A gestão do conhecimento está no estágio embrionário no ministério. Já está ciente da importância mais ainda não foi para a prática. Não. Atualmente, não. Não há incentivo do gestor para práticas de gestão do conhecimento. (Participante 1)

Além das questões acima suscitadas como dificultadores em relação à aderência e implantação da GC, por outro lado, o conhecimento facilita a direção das ações, sem ele, as ações terão como base apenas a percepção do tomador de decisão e podem ser arbitrárias ou ineficazes (Bem et al, 2013; Batista, 2012; Barradas & Campos Filho, 2010).

A necessidade de modernização e excelência na gestão pública como um todo, pode ser incrementada pela capacidade de gerar estratégias, planejamento e ações estruturadoras de longo prazo (Bem et al, 2013; Batista, 2012).

Sim. Desde que a organização passou a realizar seu planejamento estratégico, identificou-se a importância da GC para o alcance de seus objetivos estratégicos. (Participante 9)

Os fatores que podem contribuir para o êxito da GC nas organizações são o alinhamento

organizacional e estratégico do conhecimento e o acesso ao conhecimento externo e Infraestrutura computacional. Assim, em junho de 2007, a proposta da PGC/APF foi enviada para o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) envolvendo a administração direta e a indireta. As finalidades dessa proposta eram: a melhoria da eficiência; eficácia; efetividade; qualidade da formulação e desenvolvimento de políticas e serviços públicos prestados ao cidadão e à sociedade brasileira, orientadas para criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento e divulgação dos resultados e benefícios da implantação da GC na Administração Pública Federal (Barradas & Campos Filho, 2010).

Apesar da existência dessa proposta e a diretriz para a implantação de GC, não houve a disseminação de uma cultura organizacional de GC (Barradas & Campos Filho, 2010), entendida por todas as pessoas envolvidas e apoiada pela alta administração, resultando em projetos que tendem a não ter êxito. Esse entendimento pode ser observado na fala do participante:

O Governo Federal colocou a diretriz, mas não foi desenvolvida. (Participante 1)

E complementa,

O modelo é muito hierarquizado. Teve vontade do governo em 1995, no Plano Diretor, mas não foi desenvolvido. Na Administração pública, ainda é forte a estrutura. (Participante 1)

Em relação à Classe 2 pode-se dizer que os participantes da pesquisa em geral tem uma percepção de que não há uma efetiva integração de políticas relativas ao conhecimento e há falta de alinhamento de políticas e práticas de GC pela alta administração com definições estratégicas nas organizações. Entendem que é incipiente o desenvolvimento de contextos e sistemas que apoiem o compartilhamento, a criação e aplicação do conhecimento na área pública visando gerar benefícios para a sociedade.

Classe 2. Participação dos stakeholders

Está foi a maior classe de palavras contendo 49 UCEs, ou seja, 55% do texto analisado, e é uma das mais significativas. Ela representa a dificuldade de uma possível implantação e/ou assimilação da GC por meio da participação dos cidadãos foi indicada como o principal discurso dos entrevistados:

Desde a implantação da LAI, observou-se uma maior preocupação com relação a algumas informações, principalmente as que interferem no orçamento, mas, em minha opinião, ainda falta muito para que as ações possam ser verdadeiramente transparentes. (Participante 5)

Relembramos que A Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei número 12.527 de 2011 (Brasil, 2011), entrou em vigor regulamentando o direito de acesso às informações públicas. O Portal da Transparência reúne as informações requeridas pela Lei e qualquer cidadão tem acesso a: dados institucionais, dados gerais para o acompanhamento de programas e ações, inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas de órgãos de controle interno e externo, registros de repasses ou transferências de recursos, registros das despesas, procedimentos licitatórios, inclusive dos editais e resultados, bem como a todos os contratos e as formas de solicitação de informação (Brasil, 2011). Prevê ainda prazos diferenciados para a liberação de dados dependendo da classificação, porém grande parte das instituições estatais ainda não concluiu a classificação, o que dificulta o cumprimento da normativa e o atendimento das demandas. Talvez por isso, ocorram situações como a relatada pelo participante,

Não existem canais de comunicação com os cidadãos e estes não participam nas tomadas de decisão do órgão. Existem grupos organizados que conseguem ter alguma participação por meio de pressão política. (Participante 7)

As informações são disponibilizadas somente para atender às exigências normativas e legais por meio da internet e pela ouvidoria, que atende solicitações individuais dos cidadãos. (Participante 7)

A promoção do uso intensivo das tecnologias da informação, com aplicações relacionadas às práticas de GC, como a utilização de uma comunidade virtual, congrega todos os participantes interessados no tema (Barradas & Campos Filho, 2010). Entretanto, implantar GC não significa apenas colocar os serviços públicos *on-line* e melhorar sua forma de acesso, conforme destacado pelo Participante 9, mas desenvolver um conjunto de processos, mediados pela tecnologia, que possam modificar as interações, em uma escala maior, entre os cidadãos e o governo, e entre as instituições das três esferas de governo, isto seria GSC.

Existem canais formais de relacionamento, como a Ouvidoria. Porém há um crescimento

de informações nas redes sociais. As pessoas têm utilizado as redes sociais para expressarem suas opiniões sobre tudo. (Participante 8)
Não existem canais de comunicação com os cidadãos e estes não participam das tomadas de decisão do órgão. Existem grupos organizados que conseguem ter alguma participação por meio de pressão política. (Participante 7)

A gestão social é um processo dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (Tenório, 2006), o termo social é entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coerção, propõe-se uma inversão nos controles de comando da sociedade atual dando maior privilégio a sociedade e ao trabalho ao invés, do Estado e do capital.

Os exemplos apresentados mostram sob diferentes óticas, que a qualidade da participação é baixa, a interface com o cidadão ainda acontece de forma incipiente, buscando apenas informações ou denúncias, ou seja, não há verdadeiramente a participação do cidadão nas decisões do órgão.

As iniciativas de algumas instituições na transparência de informações aos cidadãos se dão apenas pela força da Lei. Em 2008, foi desenvolvida uma proposta de política de GC para a administração pública federal PGC/APF, tanto para a Administração direta quanto para a indireta, instituindo diretrizes para a GC nestas instituições, entretanto, ainda encontramos o cenário apresentado. No entanto esse processo é novo e precisa ser melhor assimilado tanto pelas organizações quanto pelos cidadãos que dele faz a sua força, como afirma de forma emblemática um participante:

Quando a organização deseja a opinião do cidadão, abre área para participação nos sites, realiza pesquisas, divulga suas intenções de conhecer a opinião do cidadão em seus mecanismos de marketing: em revistas, TV, cinema, apoio ao esporte e à cultura. (Participante 9)

Em geral, o contato dos cidadãos com a minha organização é por meio das centrais de atendimento, por telefone, presencial ou por internet, nas quais apresentam demandas por informações ou fazem denúncias contra entidades sob a alçada de supervisão. (Participante 3)

As redes sociais desempenham um papel central, tanto na articulação do poder, quanto no compromisso com as mudanças sociais. O poder horizontalizado e descentralizado tem

como proposta mudar práticas e integrar ações que favoreçam a inclusão social (Schommer & França Filho, 2008; Bergeron, 2003; Chaparro, 2001). Bem, Prado e Delfino (2013) e Batista (2012) ressaltam que a geração da transparência e meios para a comunicação do cidadão com a Administração pública facilita a interação do cidadão para participar das questões públicas. Todos estes aspectos podem ser observados na fala do Participante 8.

Existe um forte trabalho de multiplicadores internos, mas o processo ainda é muito informal. As pessoas que transitam neste meio formam uma rede de relacionamentos. Há troca de experiências mediante convites informais. Existem diretorias responsáveis pela condução do processo, como a Diretoria de Gestão de Pessoas. (Participante 8)

Os resultados desta pesquisa corroboram o que os autores (Batista, 2012; Barradas & Campos Filho, 2010) asseveram da administração pública federal necessitar um novo paradigma de gestão, que reconheça a necessidade de criação e utilização intensiva do conhecimento, de aprendizado contínuo, por meio da análise de seus processos internos e da valorização da experiência dos profissionais que compõem os quadros de pessoal. Nesse sentido, cinco dos nove participantes destacam que o acesso e compartilhamento da informação, atendimento de demandas dos cidadãos

[...] é cumprida no limite da lei, e não na necessidade objetiva do cidadão, como por exemplo, celeridade processual. Caso houvesse transparência nos processos o andamento processual seria mais célere. (Participante 4)

Classe 3. Percepção da importância da gestão do conhecimento para a administração pública

Esta foi a terceira classe mais importante na fala dos entrevistados e contribuiu com 14 UCEs do corpus analisado e 16% da classificação da unidade. Nesta classe construiu-se o discurso coletivo em relação a importância atribuída à GC.

As iniciativas isoladas, a ausência de comunicação internamente e entre as organizações sobre práticas de GC e o desconhecimento do tema pela alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral, demonstram que é necessária uma política para a introdução da GC na Administração Pública.

Formalmente, não existem ações de GC no ór-

ção. Que eu saiba, nunca houve qualquer iniciativa na minha instituição. Eles nem sabem o que é gestão do conhecimento. (Participante 7)

De acordo com os relatos, observa-se que o compartilhamento é mínimo. Batista (2012), Barradas e Campos Filho (2010), salientam que os avanços recentes de narrativas (*storytelling*), a construção de redes sociais, *chat* para comunicação, comunidades de prática, criação de portais corporativos, que consigam integrar pessoas, interagir e compartilhar conhecimento são meios para alcançar uma cultura colaborativa, cujo objetivo é a prestação de serviço de excelência para o cidadão.

A maioria dos processos prevê a geração de documentos que, de certa forma, auxiliam na transferência de conhecimento. No entanto, desconheço ritos voltados para a retenção e disseminação formal do conhecimento, na maioria dos processos. (Participante 3)

Se implementadas de forma contínua, além da sociedade, o ganho, também, seria do servidor. O retrabalho é cansativo e desmotivador. A gestão deve promover a melhoria contínua das atividades-meios e fins com o compromisso pela qualidade. O conhecimento produzido precisa estar vinculado a um compromisso social e às aspirações da coletividade. Especificamente sobre práticas de GC imagino que o compartilhamento tem sido pouco (Participante 3).

Não foi possível observar por meio dos relatos o uso dessas técnicas nas organizações, embora a revolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) tenha trazido novos modos de criação, coleta, armazenamento, combinação e utilização do conhecimento que caracterizam uma economia que faz uso efetivo de conhecimento para seu desenvolvimento (Batista, 2012; Barradas & Campos Filho, 2010).

De acordo com os gestores públicos, com exceção de dois participantes, as empresas não buscam adaptação às novas situações e adequar suas estruturas, de forma que minimizem as barreiras para a obtenção de informação. As instituições continuam hierarquizadas e políticas. Não há coordenação de pessoas, tecnologias e processos, com o objetivo de agregar valor, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação.

Em suma, verificou-se que a percepção dos entrevistados é a de que a GC não é valorizada

no âmbito da administração pública, uma vez que não é atribuída importância à interação e aos processos de aprendizagem informal, tais como as histórias, as conversas, dentre outras, realizadas pela partilha de conhecimento tácito.

5. Considerações finais

A análise da percepção dos gestores públicos participantes desta pesquisa sobre a GC e em suas instituições revelou a pouca importância atribuída por gestores à GC e à GSC. Por falta de informação, falta de estratégia ou interesse dos gestores públicos, não é dado foco ao tema. Em algumas instituições não foi implantada a GC e em outras foi implantado de forma incipiente. Pode-se inferir diante desta situação que há impacto, como a baixa qualidade de informação disponibilizada ao cidadão. Informação está que não o municia, dentre outros fatores, para que possa contribuir com a efetividade da administração pública e até mesmo em ensejar esforços para fiscalizá-la.

Por meio da fala dos entrevistados, percebeu-se que parte dos servidores não é motivada a melhorar o seu trabalho ou a criar novos serviços, isso devido ao planejamento não destacar a GC e a GSC. Da mesma forma, os cidadãos não têm acesso a informações relevantes para tomadas de decisão e não fazem parte do contexto da Administração Pública.

Dos nove entrevistados, somente duas pessoas disseram que suas instituições fazem ações de GC e GSC, que são 22% dos envolvidos. Essas instituições são empresas públicas, mas devido ao tamanho da amostra é difícil inferir uma correlação entre estes fatos.

A iniciativa para a implantação da GC não está sendo efetiva pela alta administração de acordo com os participantes, possivelmente a alta administração e os gestores públicos não estejam sensibilizados pela importância atribuída pelo governo federal à GC, devido ao baixo comprometimento dos atores.

Atores sociais - como cidadãos e servidores públicos - pouco participam das decisões para determinadas ações sociais que lhe dizem respeito, enfraquecendo a democracia participativa. A Classe 3 aborda a percepção da importância da GC. As instituições detêm várias formas para colocá-la em prática, como a GSC para compartilhamento, a tecnologia da in-

formação para o acesso e o armazenamento, os manuais e bibliotecas para a transferência. Mas, a maioria das instituições cujos gestores entrevistados trabalham, não dá a devida importância para a GC.

A implantação da GC está oposta a percepção de sua importância. Há pouco alinhamento de políticas e práticas de GC pela alta administração. Muitas vezes, não há vontade política e ela se sobressai à boa gestão e à meritocracia.

Duas questões, preliminares, merecem destaque. A primeira está ligada à dificuldade de se construir uma política nacional em função do modelo de constituição de governo no Brasil, nossa cultura política e a forma que o governo se operacionaliza na relação com legislativo e com os grupos de interesses (em especial com os grupos que financiam todo o processo eleitoral).

Nos últimos 20 anos passamos por cinco mandatos de presidentes: dois mandatos do Presidente Fernando Henrique Cardoso, dois mandatos do Presidente Lula e um mandato da Presidente Dilma. Esses cinco mandatos enfrentaram desafios comuns na sua constituição, na disputa eleitoral e, especialmente, na forma de operacionalização de suas políticas ao longo do próprio mandato: (i) a necessidade de uma grande coalizão de partidos aliados, (ii) garantia do maior tempo na TV durante a campanha e o financiamento da mesma, (iii) a manutenção da maioria do congresso e (iv) relação com os financiadores das campanhas.

Isso significa que as alianças eleitorais que vivemos nos últimos anos são mais pragmáticas do que programáticas e precisaram ser reeditadas a todo momento, a cada votação no congresso ou escolha de um ministro, por exemplo. Temos como grande resultado desse processo governos com uma identidade difusa. Em função da governabilidade a execução das políticas e os programas de governo são refeitos ao longo da execução dos mandatos.

A segunda questão preliminar diz respeito à redução crescente da ação política ao processo eleitoral e a espetacularização desse processo. Vivemos um caminho, já vivido em outros paí-

ses, de uma crescente profissionalização da política e dos seus processos de disputa. Os candidatos se transformaram, em grande parte, em produtos a serem comercializados e seus programas e políticas em moedas eleitorais.

Como moedas eleitorais as Políticas devem possuir grande potencial de efeito simbólico, de preferência conjugada com um baixo custo (financeiro ou político). A política ideal, nessa perspectiva, não é a que resolve o problema, mas aquela que garante alimenta o vínculo entre o representante e seus representados (Bourdieu, 2007), aquela que vende bem o produto.

Vivemos, possivelmente, uma dupla tendência de redução: da política à política eleitoral e da política eleitoral ao mercado eleitoral. Se essa hipótese faz sentido nós temos uma pressão para restrição das políticas públicas ao seu efeito eleitoral.

Considerando este cenário da administração pública, parece central no tocante à GSC a ampliação da esfera pública, ou seja, a esfera de interface entre a sociedade civil e o governo. Assim, a GSC não é uma gestão que possui sua especificidade de gestão do governo (tipo de gestão governamental). É uma gestão que acontece dentro e fora do governo, proporcionando o fortalecimento da sociedade civil, o controle da sociedade sob o governo e a ampliação das formas de participação popular.

A GSC propicia melhor condição de vida para a sociedade, favorece também a transformação social e fortalece a sociedade congregando indivíduos com interesses comuns proporcionando, construção e reconstrução do conhecimento coletivo e debates coletivos nas diferentes instâncias de participação social.

Desta maneira, espera-se que os resultados da presente pesquisa possam, a partir do olhar dos gestores da administração pública e do referencial teórico, contribuir e fomentar futuros estudos e pesquisas sobre o tema, contribuindo para o aperfeiçoamento das ações da GSC, tema importante para a democracia participativa.

Referências

- Abbad, G. S., Pilati, R. & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração*, 38(3), 205-18.
- Almeida, M. A. P. N. de (2004). *La situación de la gestión del conocimiento en Portugal* (Tese de doutorado em Economia).

- Extremadura, Espanha: Universidad de Extremadura, Espanha.
- Barradas, J. S. & Campos Filho, L. A. N. (2010). Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 15(3), 131-54.
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea.
- Bem, R. M., Prado, M. L. & Delfino, N. (2013). Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 11(2), 123-35.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Borrero, J. H. (2006). La EP en la gestión del conocimiento social. *Nexus Comunicación*, 8.
- Botrel, M. de O. et al. (2011). Entre a gestão pública e a gestão social de bens culturais no Brasil. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos - ABET*, 1(2), 43-5.
- Boullosa R. de F. & Schommer, P.C. (2009). Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de Lampedusa? *Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social*, Juazeiro/Petrolina: NIGS/UNIVASF.
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. In: J. G. Richardson (Ed.). *Handbook of theory and research for sociology of education* (pp. 241-58). New York: Greenwood.
- Bourdieu, P. (2007). A economia das trocas simbólicas. São Paulo: Perspectiva.
- Bourdieu, P. (1998). O capital social - notas provisórias. In: A. Catani & M. A. Nogueira (Orgs.). *Escritos de Educação* (pp. 65-89). Petrópolis: Vozes.
- Brasil (2003). Cem palavras para gestão do conhecimento: Comunicação e educação em saúde. Brasília: Ministério da Saúde.
- Brasil (2011, 18 de novembro). Lei nº 12.527. Brasília: Presidência da República.
- Bresser-Pereira, L. C. & Pacheco, R. S. (2005). A reforma do estado brasileiro e o desenvolvimento. *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado*, 3, 1-17.
- Brito, D. O. de. (2007). *Maus-tratos intrafamiliares contra idosos: o olhar do idoso vitimizado na família* (Dissertação de mestrado em Gerontologia). Brasília: Universidade Católica de Brasília.
- Cançado, A. C. (2011). *Fundamentos teóricos da gestão social* (Tese de doutorado em Administração). Lavras: Universidade Federal de Lavras.
- Cançado, A. C., Tenório, F. G. & Pereira J. R. (2011). Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(3), 681-703.
- Capuano, E. A. (2008). Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. *Ciência da Informação*, 37(3), 18-37.
- Carmo, E. D. do, Silva, F. & Fonseca, S. 2009 (). O encontro das águas na(s) Amazônia(s): educação popular e gestão social pela via da experiência da UNIPOP. *Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social*, Juazeiro/Petrolina: NIGS/UNIVASF.
- Castells, M. & Cardoso, G. (Orgs.) (1999). *A sociedade em rede: do conhecimento à ação política*. Lisboa: Imprensa nacional.
- Chaparro, F. (2001). Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. *Ciência da Informação*, 30(1), 19-31.
- Costa, P. de A. (2011). Sistema local de inovação em economia solidária: embrião de processos de desenvolvimento territorial. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 7(1), 153-73.
- Dallabrida, V. R. (2007). A gestão social dos territórios nos processos de desenvolvimento territorial: uma aproximação conceitual. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*. 2(2), 44-60.
- Dowbor, L. (1999). Tendências da gestão social. *Saúde e Sociedade*, 8(1), 3-16.
- Drucker, P. (1999). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Publifolha.
- Dziekaniak, G. & Rover, A. (2001). Sociedade do conhecimento: características, demandas e requisitos. *DataGramaZero*, 12(5).
- Fell, A. F. de A., Rodrigues Filho, J. & Oliveira, R. R. (2008). Um estudo da produção acadêmica nacional sobre gestão do conhecimento através da teoria do conhecimento de Habermas. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 5(2), 251-68.
- Fischer, T. (2002). Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In: T. Fischer (Org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação* (pp. 13-32). Salvador: Casa da Qualidade.
- França Filho, G. C. de (2005). *Definindo gestão social*. São Paulo: Ideias & Letras.
- Fresneda, P. S. V. & Gonçalves, S. M. G. (2007). *A experiência na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal*. Brasília: Centro de documentação e informação (CEDI).
- Ghali, E. (2011). Los retos de la universidad Marroquí en la sociedad del conocimiento. *Revista Magriberia*, 4, 61-71.
- Gianella, V.; & Callou, A. E. P. (2008). Uma visão de governança territorial inspirada em princípios de gestão social. *VI Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social*. São Paulo.
- Gomes, A. M. T. & Oliveira, D. C. de (2005). A auto e heteroimagem profissional do enfermeiro em saúde pública: um estudo de representações sociais. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 13(6), 1011-8.
- Hanifan, L. J. (1916). *The Rural School Community Center*. Annals of the American Academy of Political and Social Sciences, 67, 130-8.

- Herrera, E. M.; Suárez, A. A. A.; Mattar, O. M. (2011). La epidemiologia para la gestión social del conocimiento, “un trazador com sentido” en la construcción de políticas públicas em salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 10(20), 36-45.
- Hock, D. (2001). *Nascimento da era caórdica*, São Paulo: Cultrix.
- Horochofski, R. R. & Clemente, A. J. (2012). Democracia deliberativa e orçamento público: experiências de participação em Porto Alegre, Belo Horizonte, Recife e Curitiba. *Revista de Sociologia e Política*, 20(43).
- Iparraguirre, A. M. D. de (2009). La gestión compartida universidad-empresa en la formación del capital humano: su relación con la promoción de la competitividad y el desarrollo sostenible (Tese de doutorado em Educação). Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Izquierdo, A. C. & Hercules, M. R. (2001). La gestion del conocimiento: creando competitividad en la nueva economia. *Nueva Economía y Empresa*, 791, 77-91.
- Jenkins, H. (2008). *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph.
- Jenkins, H. (2006). *Converge culture: where old and new media collide*. New York: New York University Press.
- King, W. R. (Ed.). (2009). *Knowlwdge management and organization learning*. Springer.
- Kronberger, N. & Wagner, W. (2002). Palavras-chave em contexto: análise estatística de textos (pp. 416-41). In: M. W. Bauer & G. Gaskell, *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lévy, P. (1993). *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. São Paulo: Editora 34.
- Lévy, P. (2004). *Inteligência coletiva: por uma antropologia del ciberespacio*. Washington DC: Organización Panamericana de la Salud.
- Lorenzo, J. L. G. (2008). Tácticas e innovaciones sociales en el uso de las redes políticas del conocimiento, tecnologías y cultura. *Cuadernos de Administracion*, 40, 161-80.
- Maia, M. (2005). Gestão Social - Reconhecendo e construindo referenciais. *Textos & Contextos*, 4(1).
- Marin, S. A. A. (2012). Apropriação social del conocimiento: Una nueva dimensión de los archivos. *Revista Interamericana de Bibliografía*, 35(1), 55-62.
- Moreira, A. S. P. et al. (2005). *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais*. João Pessoa: Editora Universitária.
- Nascimento, A. R. A. do & Menandro, P. R. M. (2006). Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 6(2), 72-88.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Padilha, P. R.; Ceccon, . & Ramalho, P. (2010). *Município que educa: múltiplos olhares*. São Paulo: Instituto Paulo Freire.
- Pires, V. & Martins, L. de J. (2011). Orçamento participativo (OP) após vinte anos de experiências no Brasil: mais qualidade na gestão orçamentária municipal. *Revista Capital Científico*, 9(2), 99-109.
- Polanyi, K. (1980). *A Grande Transformação - as origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rennó, L. & Souza, A. (2012). A metamorfose do orçamento participativo: mudança de governo e seus efeitos em Porto Alegre. *Revista de Sociologia e Política*, 20(41), 235-52.
- Rizzotti, M. L. A. (2010). O processo de implantação do SUAS: uma reflexão sob a ótica da gestão. *Argumentum*, 2(2), 174-88.
- Rocha, C. V. (2011). Gestão pública municipal e participação democrática no Brasil. *Revista de Sociologia e Política*, 19(38), 171-85.
- Schommer, P. C. & França Filho, G.C. (2008). Gestão Social e aprendizagem em comunidades de práticas: interações conceituais e possíveis decorrências em processo de formação. In: J. T. Silva Júnior et. al. (Orgs.). *Gestão social: práticas em debates, teorias em construção* (pp. 58-83). Fortaleza: Imprensa Universitária.
- Senge, P. (1995). *A quinta disciplina: caderno de campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Souza, L. A. M. de (2011). Orçamento participativo e as novas dinâmicas políticas locais. *Lua Nova*. 84, 245-85.
- Tenório, F. G. (2006). A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social - PEGS. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1145-62.
- Toffler, A. (1993). *Guerra e antiguerre*. São Paulo: Record.
- Wanderley, L. S. (2005). Corporate social responsibility: assessing the potential results of social actions. *VIII Encontro Nacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente - ENGEMA*. FGV/Ebape, Rio de Janeiro.
- Wenger, E. & Lave, J. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- William, G. (1984) Neuromancer. <http://www.libertarianismo.org/livros/wgneuromancer.pdf> .
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-45.

Apêndice: Questões da entrevista

Inteligência

1. Existe alinhamento das ações de GC com as estratégias e objetivos corporativos de sua instituição?
Se a resposta for positiva => Sempre foi dessa forma? O que ocorreu para que a estratégia mudasse?

Se a resposta for negativa => O que impede esse alinhamento?

- 1.2 Existe algum espaço de socialização, de descentralização e de autonomia nas decisões?
- 1.3 De que forma a comunicação e compartilhamento de informações são estimulados internamente em sua empresa? (fóruns, listas de discussão, comunidades de prática, educação corporativa, narrativas ou outros)
- 1.5 De que forma a comunicação e compartilhamento de informações é feita entre a sua instituição e outros entes da administração pública sobre práticas de GC?
- 1.6 Existem unidades específicas ou comitês formais de GC na sua instituição com as atribuições de propor e desenvolver estratégia, coordenar ações e disseminar e consolidar práticas de GC?
- 1.7 Existe uma preocupação do governo com a transparência das informações para os cidadãos. De que forma a sua instituição disponibiliza essa informação?
- 1.8 Os processos organizacionais funcionam de forma a facilitar a geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional?
- 1.9 Existem estudos para observar e avaliar ações realizadas em sua empresa para assegurar os recursos financeiros às ações propostas, por meio do desenvolvimento do programa de GC no Plano Plurianual (PPA)?
- 1.10 Existe a divulgação dos resultados e benefícios da implantação da Gestão do Conhecimento na sua instituição?
- 1.11 É mensurado os resultados e benefícios do uso da Gestão do Conhecimento na sua instituição?

Relacionamento com os *stakeholders*

2. Como ocorre a participação dos *stakeholders* nas decisões dos serviços prestados pela sua instituição?
- 2.1 Como ocorre a participação dos cidadãos nas tomadas de decisões?
- 2.2 O que é feito com essa participação? É tomada ou modificada algum processo?
- 2.3 Se houve alguma mudança, existe algum indicador que demonstre a melhora da percepção do cidadão?
- 2.4 Como é feita a transparência em sua instituição é normalmente feita, por meio do provimento de informações ao cidadão, possibilitando a crescente capacidade para participar e influenciar nas decisões político-administrativas que lhe digam respeito?
- 2.5 Como é feita a promoção e o uso intensivo das tecnologias da informação com aplicações relacionadas às práticas de gestão do conhecimento?
- 2.6 Que tecnologia é utilizada? Portais, extranets, intranets, ERP, CRM, *Data mining*, *Data warehouse*, sistemas de processos?
- 2.7 Esses sistemas são elaborados para que haja transparência dos serviços desenvolvidos pela sua instituição para o cidadão?
- 2.8 Como esses sistemas estão preparados para que o cidadão possa opinar e participar sobre as ações da empresa?

Cultura Organizacional

3. Como é desenvolvido o incentivo à criação de uma cultura voltada para a importância e utilidade da informação e do conhecimento em sua instituição (funcionários e dirigentes governamentais)?
- 3.1 Como é incentivado o desenvolvimento de cultura colaborativa entre as áreas de sua instituição e criação e compartilhamento de conhecimentos entre governo e sociedade?
- 3.2 Como é incentivado o desenvolvimento de competências cognitivas e atitudinais dos servidores orientadas para criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento?
- 3.3 Como é feita a promoção e a criação e o compartilhamento do conhecimento são incentivadas como condição necessária para a inovação?

Gestão de Pessoas

4. Como a sua instituição desenvolve os profissionais em competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores éticos) para o planejamento e a execução de ações de Gestão do Conhecimento?
5. Como é assegurada estrutura e capacitação necessária para patrocinar, mobilizar e direcionar a elaboração e implantação do Plano de Gestão do Conhecimento em sua instituição?
6. Como é realizado um trabalho de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento?

Sobre os autores

Ana Paula Moura de Carvalho

É graduada em Tecnologia em Técnicas Digitais pela Universidade Estácio de Sá (1985), em Administração pela Universidade do Distrito Federal (2011) e em Pedagogia pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2011). É certificada em Processos (CBPP - Certified Business Process Professional), tem um MBA em Gestão de Processos de Negócios (IPOG), especialização em Administração Estratégica e mestrado em Gestão do Conhecimento (Universidade Católica de Brasília, 2013). Atualmente, trabalha no Escritório Corporativo de Processos dos Correios e ministra aulas de Gestão de Processos na Universidade dos Correios.

Helga Cristina Hedler

Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Pará (1999), Mestre em Psicologia (2002) e Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (2007) pela Universidade de Brasília. Atualmente é professora e pesquisadora da Universidade Católica de Brasília, atuando na graduação em Serviço Social, e no Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Atua na área de Gestão do Conhecimento nas interfaces de pesquisa de comportamento organizacional e governança. Tem interesse nos temas: comportamento organizacional, comunicação, gestão de pessoas, governança e cultura organizacional.

Luiza Beth Nunes Alonso

Graduada em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo (1975), Mestre (1981) e Doutora (1985) em Educação pela Universidade Harvard, atualmente é professora e pesquisadora da Universidade Católica de Brasília. Tem experiência na área de Sociologia do Conhecimento, com ênfase na interface entre domínio conceitual e campos de aplicabilidade. Realiza pesquisas sobre os temas Interdisciplinaridade, Gestão Social do Conhecimento, Complexidade e Mundo do Trabalho e sobre a interação entre Conhecimentos, Tecnologia da Informação e Sociedade.

Ricardo Spindola Mariz

Pedagogo, Mestre em educação e Doutor em Sociologia pela Universidade de Brasília, é professor e pesquisador do Programa de Mestrado de Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação e do Programa de Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Católica de Brasília. É também coordenador da Área de Missão da União Marista do Brasil. Seus focos de atuação são: gestão social do conhecimento, gestão educacional, formação de professores/as e educação e trabalho.